بسم الله الرحمن الرحيم

ملخص برنامج المتابعة والتقييم

إعداد

د. السر خليل عبد الرافع

أستاذ مساعد بكلية الاقتصاد والدراسات الاجتماعية بجامعة الفاشر

الدورة التدريبية لمنظمات ومؤسسات المجتمع المدني في العمل الطوعي وتنمية المجتمع

منظمة الريان للتنمية الاجتماعية، مكتب ولاية نهر النيل، عطبرة

فبراير 2025م

مقدمة:

تعد المتابعة والتقييم من أهم البرامج والوسائل المستخدمة في تتبع ورصد أداء أجهزة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية، وقياس مستوي نجاحها في تحقيق أهدافها المخطط لها وفقاً لاستراتيجياتها وأهدافها العليا المتفق عليها،والمنصوص عليها في وثائق التأسيس وخطط العمل.

توفر المتابعة والتقييم فرصة جيدة لادارة المؤسسات والمشروعات في السيطرة علي الادارة، وتحقيق الكفاءة وفرض المحاسبة، وتوجيه العمل في اتجاه انجاز الاهداف المحددة، وتصحيح الاخطاء وتطوير الأداء، وبالتالي تعظيم الناتج وتحقيق نتائج وآثار ايجابية وسط المجتمعات المستهدفة بالخدمة الاجتماعية أو المنتجات الاقتصادية والتجارية.

درجت غالب المنظمات الدولية والوطنية الطوعية علي الحرص علي ادراج نظم المتابعة والتقييم ضمن نظمها وسياساتها الادارية، خلال تقديم خدماتها الانسانية للمجتمعات المتضررة والمتأثرة بالحروب والنزاعات المحلية، والكوارث الطبيعية، من أجل ضمان الشفافية والعدالة، والمؤسسية والمحاسبة، وتخفيف المعاناة عن المجتمعات بشكل أكبر.

تصلح برامج المتابعة والتقييم لتطبيقها في نختلف مناحي العمل الاداري الاجتماعي، والانساني، والثقافي، والتجاري، مع مراعاة اختيار وتوليف المناهج، والوسائل،والمؤشرات التي تناسب كل مجال.

هذا الملخص هو خلاصة برنامج تدريبي تم تقديمه في دورة تدريبية لمؤسسات ومنظمات المجتمع المدني بمدينة عطبرة بولاية نهر النيل بجمهورية السودان، في اطار رفع قدرات المشاركين ومهاراتهم في مجال العمل الطوعي وخدمة المجتمع.

يجدر بالذكر أن هذا الملخص لا يتناول جميع أوجه وفنون المتابعة والتقييم، ولكنه يحوي كثير من الاسس والمبادئ المهمة التي تعين علي إرساء نظام فعال للمتابعة والتقييم، ومع ذلك لا يغني هذا الملخص عن البحث في الكتب والمراجع المعنية بهذا المجال، وللتدرب بشكل أفضل في استخدام نماذج و(فورمات) المتابعة والتقييم.

د. السر خليل عبد الله عبد الرافع

13 رمضان 1446 هـ الموافق 13مارس 2025

الوحدة الأولي: المتابعة

1. تعريف المتابعة:

المتابعة هي عملية (شبه يومية) مخططة ومنتظمة لمتابعة حزمة من الانشطة ومقارنة ما تم تنفيذه مع الأهداف النهائية وكذلك لحل المشكلات الطارئة وتحسين الأداء.

تتبني المتابعة علي تتبع سلسلة الاثر، بدءا بالمدخلات Inputs والانشطة Activities ، ثم المخرجات Outputs ثم النتائج Outcomes ومستوي التغيير المبني علي الهدف العام.

هذه السلسلة تتيح تحديد مؤشرات المتابعة والتقييم كما سنعرف لاحقاً.

2. لماذا نجري المتابعة للبرامج والمشروعات؟

- للتأكد من تنفيذ البرامج التدريبية وفقاً للخطة المجازة والأهداف والجدول الزمني المخطط.
- للتأكد من ملائمة المنتجات أو الخدمات المقدمة لحاجات المجتمع المستهدف.
- للتأكد من توفر الأدوات والوسائل المحددة لتنفيذ الاعمال.
- لمعرفة مدي الكفاءة والجودة في تنفيذ البرامج والانشطة.
- لامداد متخذي القرار في المؤسسة بمعلومات عن سير العمل وتنفيذه.
- للتعرف علي المشكلات التي تواجه عملية التنفيذ وبالتالي التوصية بحلول لها.

3. أهم الوسائل المستخدمة في المتابعة:

- الاشراف علي البرامج.
- الملاحظات.
- الفيدباك.(آراء وتوقعات الفئات المستهدفة)
- الزيارات الميدانية.
- التقارير الاسبوعية Weekly ، ونصف الشهرية Bi-weekly، والشهرية. Monthly
- فحص سجلات الحضور والمستندات ذات الصلة بنجاح المشروع.

4. ما هي فوائد المتابعة ؟

- التعرف علي مدي كفاءة العمل والاداء.
- التعرف علي نقاط الضعف والقوة، والتحديات.
- الاستفادة من الدروس والعبر لتحسين إتخاذ القرار.
- ضمان المحاسبة من أجل تجويد الأداء.
- إصلاح الاختلالات في التنفيذ وتطوير الأداء العام.
- تعزيز نظام الادارة المبنية علي النتائج (RBM) مما يحقق أهداف المؤسسة.

5. خطة المتابعة والتقييم:

يتم وضع خطة المتابعة والتقييم خلال مرحلة تصممصم البرامج، وتتبع الخطوات التالية لوضع خطة المتابعة:

- مراجعة وثيقة المشروع ونموذج الاطار المنطقي Logical Framework (Logframe)
- تقييم القدرات البشرية والمادية.
- التخطيط لجمع البيانات ومصادرها وجدولها الزمني والمسئولين عن جمعها وتحليلها.
- تحديد الاحتياجات التدريبية واستخدام المعلومات ومصادر التمويل.
- التخطيط للتقارير والتغذية الراجعة (نظام التقارير وفورمات التقارير ونظام التغذية الراجعة وربطها باتخاذ القرار وجهود التطوير والتحسين.)
- الربط بين خطة المتابعة ونموذج الاطار المنطقي للمشروع Logframe

الوحدة الثانية: التقييم

1. تعريف التقييم

التقييم هو عملية منظمة للتعرف علي مدي نجاح مشروع أو برنامج مكتمل أو مستمر، ونتائجه النهائية المحققة ومدي استدامته، وابراز نقاط القوة ونقاط الضعف فيه

ينبغي أن يوفر التقييم معلومات صادقة ومفيدة لدوائر اتخاذ القرار مع استخلاص الدروس المستفادة.

2. الجدول رقم (2) الفرق بين المتابعة والتقييم:

المتابعة	التقييم
مستمرة	تجري خلال نهاية المشروع أو أثناءه
غرضها التعرف علي سير الأداء	غرضها التعرف علي النتائج والأثر
تقيس المدخلات والمخرجات	تقيس النتائج والأثر
منخفضة التكاليف	مكلفة نسبياً
يقوم بها موظف من المشروع	يحتاج إلي موظف أو خبير من خارج المؤسسة

3. أسئلة التقييم

- **الملائمة Relevance**

هل تحققت أهداف العمليات والمشروع؟

هل تقود المخرجات الي تحقيق النتائج المرجوة؟

ما هي التغييرات التي احدثها المشروع؟

هل هناك أي تغيرات حدثت وهي خارج الخطة والاهداف؟

- **الكفاءة Efficiency**

هل المواد والادوات الضرورية كافية ومتوفرة في الزمان والمكان المناسبين، وبالجودة المطلوبة؟

هل تم تنفيذ الانشطة وفقا للجدول الزمني والميزانية؟

هل تم توفير المخرجات بشكل اقتصادي؟

- **الاستدامة Sustainability**

هل استمر نفع المشروع بعد انتهاء مدته أو توقفه.

4. أنواع التقييم:

- التقييم الشخصي: (المراجعة الادارية خلال فترة المشروع) بواسطة مقيم داخلي.
- التقييم غير الالزامي بواسطة مقيم خارجي.
- التقييم الالزامي بواسطة قسم المتابعة والتقييم عبر مقيم خارجي، ويرتبط بخطة وجدول زمني مسبق واجب التنفيذ.
- تقييم النتائج
- تقييم الأثر

5. أدوات التقييم: يتم اختيارها وفقاً للغرض من التقييم وتصميم التقييم

- الاستبيان (الاستبانة)
- المسح (الدراسة المسحية)
- المقابلات.
- مجموعات النقاش المركزة.
- الملاحظة.
- سجلات الأداء مثل سجلات الحضور، والجداول، والتقارير اليومية.
- مسوحات (بحوث) الأثر.
- الاطلاع علي تقارير الأداء.

6. تقييم النتائج:

هو قياس النتائج النهائية التي حدثت نتيجة استخدام مخرجات المشروع.

7. تعريف تغير الأثر:Impact

تغير الاثر هو التغير الذي يحدث نتيجة التدخل، في الكفاءة أو السلوك، أو المستوي أو درجة الانتفاع من الخدمة المقدمة بشكل عام.

8. خطوات تقييم الأثر:

تحديد الأثر الذي نريد قياسه، من حيث مدي الاستفادة من منجزات المشروع Outcomes في احداث التغيير المنشود، ثم قياس الاثر العام Impact المرتبط بالهدف الاعليGoal

لتقييم الأثر يمكن استخدام استبانة المتابعة، والمقابلات، ومجموعات النقاش المركزة خاصة للمعلومات النوعية حول أثر التدريب.

9. أغراض وفوائد التقييم:

- التعرف علي مدي النجاح والكفاءة من أجل تحسين البرامج المستقبلية.
- للاستفادة من الدروس والعبر لتحسين إتخاذ القرار.
- لزيادة الالتزام بالمحاسبة
- لتقييم وضوح وصلاحية الوسائل والادوات.
- التعرف علي التغيير الذي أحدثه المشروع أو النشاط في المؤسسات أو المجتمع.
- معرفة مدي استفادة الفئات المستهدفة من الخدمات المقدمة بعد انتهاء المشروع أو البرامج ومعرفة دور المجتمعات في تلك النتائج.

10. بعض الارشادات لضمان جودة وملائمة نظام المتابعة والتقييم

- أن تكون المعلومات المجموعة ذات جدوي ومتوافقة مع الأغراض والاحتياجات.
- أن تكون المعلومات ذات مصداقية، ويمكن الاعتماد عليها.
- أن تكون المعلومات مراعية لحساسية الجندر والفئات الاجتماعية الضعيفة (الاستماع لذوي الاحتياجات الخاصة، والفقراء والمهمشين في المجتمع....إلخ
- مراعية للاخلاق من حيث سرية المعلومات وحمايتها، والحصول علي الإذن أوالموافقة بجمعها.
- التقييم ينبغي أن يكون محايداً ومستقلاً.
- المقيمين ينبغي أن لا يكونوا قد شاركوا في أي مرحلة من مراحل المشروع.
- لا تحاول الاستفادة من جمع البيانات في جمع بيانات أخري تخصك ولا تخص المشروع، سيتسبب ذلك في مشكلات مع الشركاء، أو المستفيدين أو غيرهم.
- إعداد الفورمات والاستمارات والوسائل لجمع البيانات بشكل واضح ومختصر ومفهوم ومقبول لدي المستهدفين.

ملاحظة:

*ليس من الضروري إجراء متابعة وتقييم لبرامج وانشطة قصيرة ومحدودة الاهداف، وربما يكون إختيار مؤشرات للمتابعة وكتابة التقارير المكثفة ذات تكلفة كبيرة لا تتناسب مع حجم البرامج والنشاط.

المؤشراتIndicators

- المؤشر هو متغير يقيس التغير نتيجة الانشطة المنفذة.
- المؤشر قد يكون كمياً أو نوعياً:
- المؤشرات الكمية هي رقمية وتظهر في شكل أرقام أو نسب مئوية.
- المؤشرات النوعية هي مؤشرات وصفية تعكس التغير في المواقف، والمعتقدات، وسلوك الافراد

- مؤشرات البروكسي: وهي مؤشرات وسيطة رقمية لقياس بيانات نوعية
- مؤشرات المدخلات : Inputs تقيس الموارد المحددة والمخصصة لاستخدام الانشطة.
- مؤشرات المخرجات : Outputs تقيس المخرجات المباشرة الناتجة عن الانشطة، مثلاً عدد المتدربين.
- مؤشرات النتائج : Outcomes وتقيس مدي حدوث التغير في إتجاه الخطة الموضوعة، وحققت النجاح.

مواصفات المؤشرات الجيدة:

- ينبغي أن يكون المؤشر مستقلاً بمعني قياسه لعنصر محدد فقط.
- ملائمة المؤشر لاحتياجات المتابعة، والقدرة علي كشف مدي تنفيذ الخطط والاهداف.
- الوضوح والبساطة والشمولية.
- القابلية للقياس.
- أن تكون المؤشرات محددة بجدول زمني خلال رحلة المشروع.

- الخلو من الغموض.
- الابتعاد عن الاكثار من المؤشرات وتعقيد تكوينها.

ملاحظة: ربما ليس من الضروري انشاء مؤشرات لجميع النتائج بل اختيار النتائج المهمة وفقاً لاهداف واستراتيجيات البرنامج.

الوحدة الثالثة:جمع المعلومات

1. تعريف المعلومات:

المعلومات هي بيانات يتم جمعها وتصنيفها وتحليلها بغرض المساعدة في اتخاذ القرار، وهي مهمة في حال المتابعة والتقييم.

2. أهداف جمع المعلومات:

- لتعقب وتقييم التغيير المقصود وغير المقصود.
- لفهم أسباب التغيير.
- لفهم خبرات وتوقعات الناس حول التغيير.

3. وسائل جمع المعلومات:

- من السجلات، وذلك لتعقب الاداء والتنفيذ.
- من مجموعات نقاش لمشاركين استفادوا من المشروع.
- من المقابلات والزيارات الميدانية الملاحظة.
- من الاستبانات.
- الزيارات الميدانية، وتستخدم لرصد التطور في اتجاه اهداف العمليات.

4. تحليل المعلومات:

هناك نوعان من البيانات، نوعية وكمية:

أ. المعلومات النوعية:

وهي المعلومات التي تجيب عن أسئلة لماذا؟ وكيف؟ عن التوقعات والمواقف والمعتقدات، ولا يمكن قياسها عددياً.، يتم تحليلها عبر التبويب والتصنيف ثم استخلاص النتائج المرتبطة بالمشكلة الرئيسية.

ب. المعلومات الكمية:

وهي المعلومات التي تجيب عن أسئلة ماذا؟، وكم عدد؟ ومتي؟ يتم تحليلها عبر قياس المتوسطات، والمجاميع والنسب المئوية والاختبارات الاحصائية.

بعد تحليل المعلومات يمكن عقد اجتماع مصغر أو ورشة لتقييم التحليل وتحسين التقرير النهائي.

الوحدة الرابعة: بعض المصطلحات المهمة في المتابعة والتقييم:

جدول رقم (2): مصطلحات تتعلق بالمتابعة والتقييم:

الرقم	المصطلح باللغة الانجليزية	المصطلح باللغة العربية
1	**Accountability**	**المحاسبة، وهي** الالتزام بالموضوعية والصدق في تنفيذ الانشطة ورصدها وفقاً لمعايير المحددة.وكذلك في التقرير.
2	**Assumptions**	**الافتراضات والتوقعات،** هي افتراضات حول المخاطر الخارجية.
3	**Attribution**	الربط عن طريق الملاحظة بين أثر ملاحظ وعملية محددة.
4	**Audit**	المراجعة للانشطة والنظم والاجراءات مع تقديم التوصيات.
5	**Baseline Study**	دراسة الاساس، تكون قبل بداية المشروع بتحليل الاوضاع من اجل اختيار التغيير المناسب مع مراعاة تقسيم البيانات علي اساس النوع والعمر والجهة وغير ذلك .
6	**Benchmark**	نقطة مصدر أو معيار تقييم الاداء والانجاز.
7	**Beneficiaries**	لمستفيدين
8	**Conclusion**	الاشارة الي نقاط القوة والضعف وعوامل النجاح والنتائج المتوقعة
9	**Participatory Evaluation**	التقييم التشاركي، هو تقييم مشترك بين المستفيدين والشركاء.
10	**Findings**	الحقائق والنتائج
11	**Focus group**	مجموعة نقاش صغيرة 5-8 أشخاص بينهم تجانس نسبي، لمناقشة أو تقييم موضوع معين، ينبغي ان يكون النقاش دائرياً بين المشاركين وليس موجها نحو الباحث أو الميسر.
12	**Goal**	الهدف ذو المستوي الاعلي ويقاس من خلال مؤشرات الاثر
13	**Impact**	النتائج طويلة الاجل، المقصودة منها وغير المقصودة وتكون مرتبطة

		بالهدف الاستراتيجي الاعلي Goal
14	Indicator	هو مؤشر أو متغير كمي أو نوعي يوفر وسيلة بسيطة وموثوق فيها لقياس المنجزات والتغيير مع مراعاة تصنيف البيانات .
15	Input	المدخل، وهو المورد البشري أو المادي المطلوب لتنفيذ الانشطة والعمليات.
16	Lessons learned	الدروس المستفادة، وتشمل نقاط القوة والضعف المؤثرة الاداء والنتائج والاثر.
17	Logframe (Logical Framework)	هي أداة ادارية لتصميم برامج المشروعات من خلال تحديد Inputs و Outputs و Purpose Outcome – و Goal–Impact وكذلك Indicators و Assumptions –Risks التي يمكن أن تؤثر علي النجاح.
18	Objective	الهدف المحدد بواسطة المؤسسة أو المشروع والمرتبط بمؤشرات معينة.
19	Outcome	النتيجة متوسطة الاجل ناتجة عن استخدام Output وترتبط بمستوي Purpose في Logframework
20	Outputs	المنتجات والسلع والخدمات المقدمة الناتجة عن الانشطة بما في ذلك التغيرات الناتجة عن ذلك.
21	Partners	شركاء المشروع أو البرنامج من المؤسسات والجهات ذات الصلة.
22	Connectedness	الترابط بين تنفيذ الانشطة قصيرة الاجل بمراعاة موجهات الانشطة طويلة الاجل.
23	Disaggregated data	تصنيف المعلومات والبيانات وفقاً للجنس والعمر وغيرها لعكس اختلاف الحاجات والاولويات
24	Vulnerability	وجود العناصر أو الحالات التي تجعل بعض الاشخاص محرومين من الاستفادة من خدمات المشروع.
25	Validity	صلاحية الوسيلة أو التقرير، إلي أي مدي تمكنت الوسائل والاستراتيجيات المستخدمة من قياس الاوضاع المحددة.

26	Terms of reference	نطاق وغرض التقييم ووسائله والجداول الزمنية والموارد المخصصة
27	Survey	دراسة مسحية هدفها جمع بيانات محددة من عينة من مجتمع الدراسة المتأثر بالمشروع.
28	Stakeholders	أصحاب المصلحة وهم الاشخاص والمنظمات والمجموعات المرتبطين بمصلحة معينة مع المشروع.
29	Target Group	مجموعة من الاشخاص أو المنظمات المستهدفين بالاستفادة من المشروع.
30	Purpose	الغرض الذي يستهدف تغيير الحال إلي أحسن ويقاس بواسطة مؤشرات Outcomes
32	Reliability	الموثوقية
33	Relevance	الملائمة، مدي توافق الاهداف مع العمليات واحتياجات المستفيدين وسياسات المانحين.
34	Recommendations	هي مقترحات تهدف إلي تحسين النوعية والاثر الايجابي والكفاءة والملائمة.
35	Quantitative data	الملاحظات المبنية علي اساس رقمي.
36	Qualitative data	هي الملاحظات المستقاة من الوصف والحالة وليس الارقام، وتكون لوصف المواقف والتوقعات والنوايا والرغبات.
37	Effect	الاثر هو التغيير المقصود أو غير المقصود نتيجة للعمليات والانشطة المقصودة وغير المقصودة.
38	Effectiveness	التأثير والكفاءة مدي تنفيذ أهداف العمليات والأنشطة مع وضع الاعتبار لاهميتها.
39	Efficiency	الكفاءة، تشير إلي مدي تحويل المدخلات الي مخرجات وفقاً للخطة الموضوعة.
40	Evaluation	عملية تقييم منظمة لمشروع مستمر او انتهت فترته ولتصميمه وسياساته وعملياته ونتائجها مع قياس الاثر والاستدامة، واكتشاف

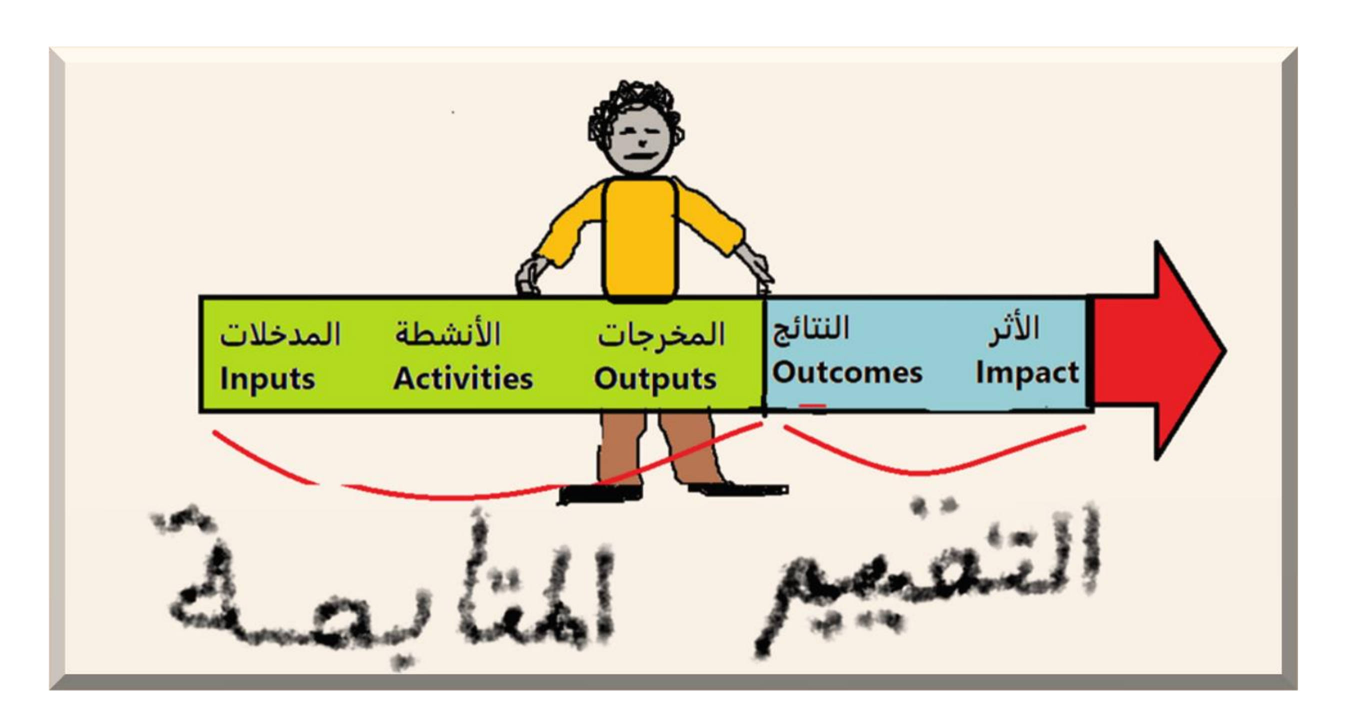
		الدروس المستفادة والاستفادة منها في اتخاذ القرار.
41	Post, ex–Evaluation	التقييم البعدي، بعد نهاية المشروع.

جدول رقم (3): نموذج الاطار المنطقي(Logical framework (Logframe

نموذج الاطار المنطقي (Logical framework (Logframe ، وهو من أهم الوسائل في التخطيط للمشروعات والسياسات، وينبغي أن تدور عمل المؤسسة أو المشروعات علي أساس مكوناته، بحيث يكون هذا النموذج هو المصدر الاساسي لوضع المؤشرات Indicators ولتصميم خطط المتابعة والتقييم.

تراتبية الاطار المنطقي	مؤشرات الأداء	طرق التحقق	التوقعات والمخاطر
الهدف العام Goal	الاثر (النتائج طويلة الاجل) مؤشرات نوعية	نظام التقييم	الهدف العام وعلاقته بالهدف الاستراتيجي الاعلي المخاطر المرتبطة بالاثر الاستراتيجي (عناصر خارجية)
الغرض من العملية المحددة، والتغير في الاوضاع والسلوك Purpose	النتائج Outcomes قياس استكمال الغرض، قيمة وفائدة وعائد العمليات او الاستثمار	الاشخاص، والاحداث، والعمليات، والبيانات المرتبطة بنظام التقييم	الغرض وعلاقته بالهدف العام مخاطر مستوي البرامج واثره
المخرجات Outputs	مؤشرات قياس المنتجات من بضائع وخدمات نهائية ناتجة عن العمليات والانشطة	الافراد والاحداث ومصادر البيانات والاشراف والمتابعة للتحقق وتقييم تصميم العمليات	المخرجات وعلاقتها بالغرض المخاطر المرتبطة بكفاءة التصميم
الانشطة، وهي المطلوب اكمالها لانجاز المخرجات Activities	مؤشرات الميزانية والانشطة والموارد المطلوبة لانجاز المخرجات	تقييم تطور التنفيذ من خلال الاشخاص والاحداث والعمليات ومصادر البيانات	الانشطة وعلاقتها بالمخرجات المخاطر المرتبطة كفاية وكفاءة التنفيذ

شكل رقم (1): الفرق بين المتابعة والتقييم مقارنة بسلسلة النتائج



المراجع:

1- السر خليل عبد الله عبد الرافع، الدليل التدريبي لمتابعة وتقييم التدريب، جامعة الفاشر، دورة تدريب المدربين لضباط صف إدارة السجون والاصلاح – ولاية شمال دارفور في مهارات التيسير، كلية تنمية المجتمع، جامعة الفاشر، جمهورية السودان، سبتمبر 2018م.

2- Handbook for Monitoring and Evaluation, 1st Edition October 2002, International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies, Switzerland, www.ifrc.org.

3- مشروع الشباب المتطوع لاعادة بناء دارفور، برنامج المتابعة والتقييم، مركز دراسات السلام والتنمية وحقوق الانسا بجامعة الفاشر، 2017م